

Gesamtabschluss und Konzernsteuerung



Dr. Georg Lunemann
Stadtkämmerer Stadt Gelsenkirchen



Agenda

- **Ausgangssituation und Rahmenbedingungen**
- **Konzern „Stadt Gelsenkirchen“ und „Projekt Gesamtabschluss“**
- **Vom Gesamtabschluss zur Konzernsteuerung?**
 - „Etablierte“ Instrumente zur „Konzernsteuerung“
 - „Steuerungsinstrument“ Gesamtabschluss
 - Akzeptanz und Wirkung
- **Fazit und Ausblick**

Ausgangssituation und Rahmenbedingungen





Rahmenbedingungen und Grundlagen für den Gesamtabchluss

■ Rechtsgrundlagen

- §116 GO, §§ 49-51 GemHVO NRW i.V.m. §§ 300-309 und §§ 311, 312 HGB (2002)

■ NKF-Modellprojekt Gesamtabchluss

- Praxisleitfaden
- Rechnungslegungsbezogene Erleichterungen

■ Gesamtabchlussrichtlinie

■ Ggf. spezielle Konsolidierungssoftware



Aktuelle Situation der Kommunen in NRW

■ NKF-Einführung

- Etablierungsprozess noch nicht abgeschlossen
- Wirkungsorientierung befindet sich noch in der „Findungsphase“
- Haushaltsplanung im Fokus

■ Haushaltssituation

- Nothaushalt, Überschuldung
- „Steuerung“ beschränkt sich oft nur noch auf die Entwicklung des Defizits
- Eingeschränkte Investitionsmöglichkeiten
- Eingeschränkte „Wahrnehmung“ des „Konzerns Kommune“

Konzern „Stadt Gelsenkirchen“ und „Projekt Gesamtabschluss“

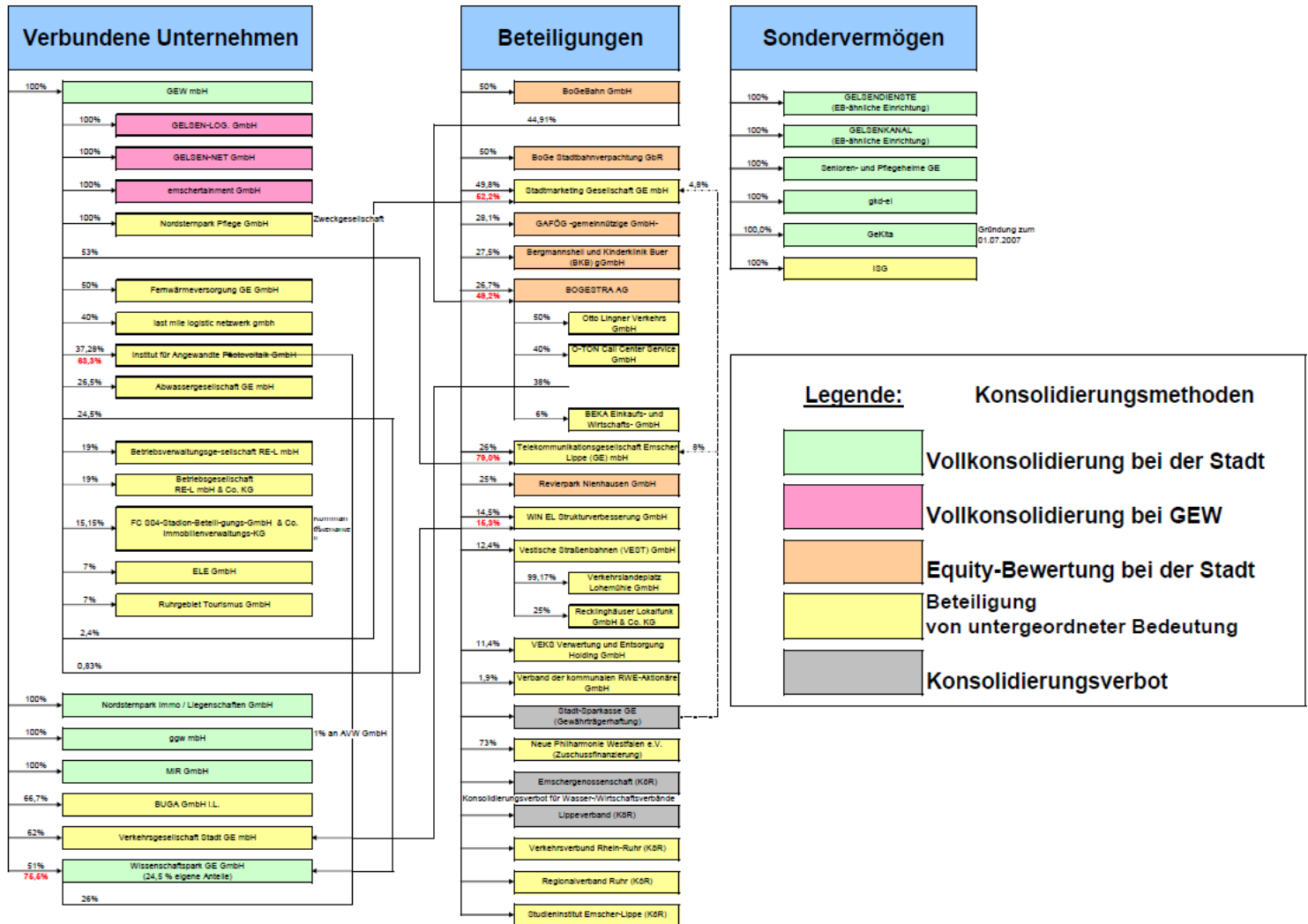


7. Dezember 2011

Konzern „Stadt Gelsenkirchen“
und „Projekt Gesamtabschluss“

Dr. Georg Lunemann
Stadtkämmerer

Konzern Stadt Gelsenkirchen





Erfahrungen aus dem Probegesamtabschluss 2009

- **Projektorganisation und Ressourcenbedarf**
- **Prozess und Zeitaufwand**
- **Projektbeteiligte (interne und externe)**
- **Bedeutung des Probeabschlusses aus
Gelsenkirchener Sicht**

Umfang des Gesamtabschlusses

Bestandteile Gesamtabschluss

- Gesamtbilanz
- Gesamtergebnisrechnung
- Gesamtanhang
 - Gesamtverbindlichkeitspiegel
 - Gesamtanlagenspiegel (freiwillig)
 - Gesamtkapitalflussrechnung
- Gesamtlagebericht
- Beteiligungsbericht

Probe Gesamtabschluss 2009



Gesamtabschluss 2010





Zeitliche Planungen - Soll

Aufstellung Kämmerer
Bestätigung OB
Weiterleitung Rat

Prüfung Rechnungs-
prüfungsausschuss

Feststellung/
Bestätigung Rat

Soll
Gesamt-
abschluss

30.09. des
Folgejahres

31.12. des
Folgejahres

Soll
Einzel-
abschluss **31.03. des**
Folgejahres

31.12. des
Folgejahres



Zeitliche Planungen - Soll

Aufstellung Kämmerer

Prüfung Rechnungs-
prüfungsausschuss

Feststellung/
Bestätigung Rat

Bestätigung OB

Weiterleitung Rat

Soll
Gesamt-
abschluss

30.09. des
Folgejahres

31.12. des
Folgejahres

Ist
GE 2010

20.10.2011

22.11.2011 – Jan. 2012

Feb. 2012

17.03.2011

29.03.2011 – 20.09.2011

20.10.2011

Soll
Einzel-
abschluss **31.03. des**
Folgejahres

31.12. des
Folgejahres

Bilanzielle Unterschiede Einzelabschluss – Gesamtabchluss

<u>Konzern Stadt Gelsenkirchen</u>		Gesamtbilanz		<u>31.12.2010</u>	
Aktiva	(Kernverwaltung)	Mio €	Passiva	(Kernverwaltung)	Mio €
1. Anlagevermögen	2.384	2.862,92	1. Eigenkapital	540	496,75
2. Umlaufvermögen	161	191,31	2. Sonderposten	516	564,48
3. Aktive Rechnungsabgrenzung	17	19,46	3. Rückstellungen	504	540,15
			4. Verbindlichkeiten	958	1.420,68
			5. Passive Rechnungsabgrenzung	44	51,63
Bilanzsumme	2.562	3.073,69	Bilanzsumme	2.562	3.073,69

Volumina (2010)

	Kernhaushalt	Konzern
ord. Erträge (Z.10)	700 Mio. €	803 Mio. €
ord. Aufwendungen (Z.17)	781 Mio. €	898 Mio. €



Personalbestand

Konzern Stadt Gelsenkirchen

Statistische Daten	2010	2009
Personalbestand	6.819	6.685
Beamte	1.169	1.182
Beamte in Vollzeit	785	858
Beamte in Teilzeit	186	201
Beamtenanwärter	52	0
Beamte Abordnung zur Arge	110	123
Beamte beurlaubt	36	0
Beamte ausgegliedert	3	1
Beschäftigte	5.416	5.284
Beschäftigte in Vollzeit	3.712	4.067
Beschäftigte in Teilzeit	1.585	1.184
Beschäftigte in der Arge	44	0
Beschäftigte beurlaubt	75	0
Beschäftigte in Elternzeit	0	33
Auszubildende	231	218
Einwohner	259.002	260.704

Konzern Stadt:
rd. 6.800
Mitarbeiter

Kernverwaltung:
rd. 3.200
Mitarbeiter

**Konzern „Stadt Gelsenkirchen“
und „Projekt Gesamtabschluss“**

Dr. Georg Lunemann
Stadtkämmerer

Vom Gesamtabschluss zur Konzernsteuerung?





„Etablierte“ Instrumente zur Konzernsteuerung

- Haushalt (Ziele, Kennzahlen, Produkte, Ergebnis- und Finanzpläne, Investitionsprioritätenliste),
- Bilanz der Kernverwaltung,
- Jahresabschlüsse (Kernverwaltung, Eigenbetriebe, Beteiligungen),
- Quartalsberichte (zum Haushalt, für die Eigenbetriebe und zu den Beteiligungen),
- Wirtschaftspläne,
- Beziehungen der verselbstständigten Aufgabenbereiche zum Haushalt (Zuschüsse, Ausschüttungen, Gewinnabführung, Zinsen),
- Beteiligungsverwaltung/-controlling,
- Beteiligungsberichte (Beteiligungen),
- Gremienarbeit (Aufsichtsräte, Ausschüsse, Gremien)
- Public Corporate Governance Codex
- etc.



Kritische Bewertung der „etablierten“ Steuerungsinstrumente

- Z. T. nur fragmentierte Informationsquellen
- Einheitlicher Blick fehlt
- Gemeindespezifischer Umfang der Ausgliederung/Verselbstständigung
- Interkommunale Vergleiche z.T. schwer
- Politischer Maßstab bleibt der (Kern-)Haushalt
- Zum Teil ausgeprägtes „Eigenleben“ der ausgegliederten Bereiche
- etc.



„Konzernweite“ Aktivitäten aus der Gelsenkirchener Praxis

- Wirtschaftspläne und Prioritätenliste bei den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen
- Liquiditätsaustausch durch das Cash-Management
- Einbeziehung der Betriebe in die Haushaltskonsolidierung
- Synergien im Beschaffungswesen und in der Finanzbuchhaltung (Shared Services)
- Aufbau eines Schuldenmanagements auf Konzernebene
- etc.



Ziele des Gesamtabschlusses

■ Primärziel

- Tatsächliche Verhältnisse der Vermögens-, Schulden-, Ertrags- und Finanzgesamtlage abbilden
- Rückgewinnung des Überblicks über die wirtschaftliche Gesamtsituation des zerteilten, ehemals einheitlichen kommunalen Trägers

■ Nebeneffekte

- Maßstab für die Handlungsfähigkeit einer Kommune über den rein hoheitlichen Bereich hinaus schaffen
- „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Kommune?!
- Verbesserung des Gläubigerschutzes?!

■ etc.



Anforderungen an eine Konzernsteuerung

- Bestimmung der Ausgangsposition und des Ziels des Gesamtkonzerns
 - Gesamtleitbild und strategische Ausrichtung
 - Ziele und Kennzahlen, Wirkungsziele
- Berechnung des optimalen „Kurses“ zum Ziel
 - Maßnahmen, Programme, Aktivitäten, Projekte
- Kontinuierliche Ermittlung von „Kursabweichungen“
 - Berichtswesen
 - Konzern-Controlling
 - Steuerungsinstrumente (BSC, etc.)
- Transparenzgewinn
- Einbindung in das Leistungsportfolio
- etc.



„Steuerungsinstrument“

Gesamtabschluss als Basis für Konzernsteuerung

- Der Steuerungsnutzen des Gesamtabschlusses ist abhängig von der
 - Beteiligungskultur (Transparenz, Eigenständigkeit, Wille zum „Konzernblick“)
 - Beteiligungsverwaltung/-steuerung (zentral/dezentral)
 - Aktualität der Daten
 - Bedeutung des Haushalts
 - Bereitstellung des erforderlichen Personals
- Transparenz im Konzern steigt in jedem Fall



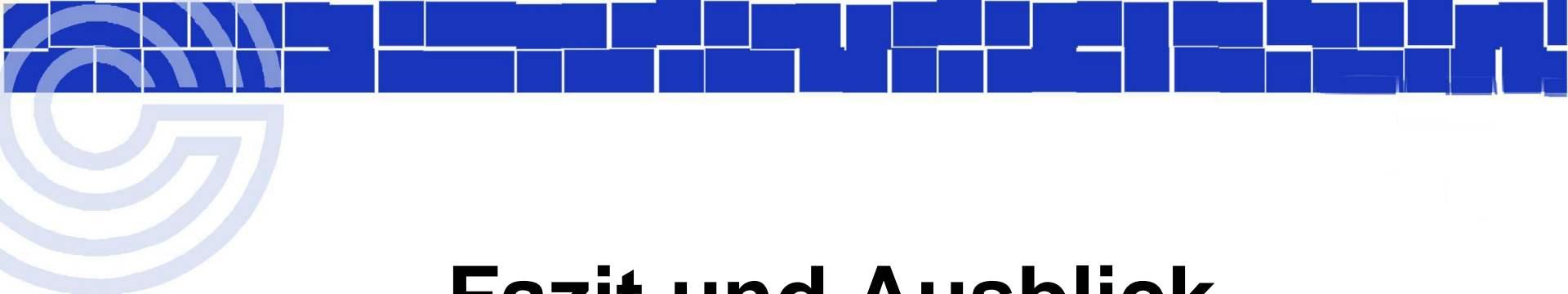
„Steuerungsinstrument“ Gesamtabschluss als Basis für Konzernsteuerung

- Orientierung an den Steuerungsinstrumenten des NKF-Haushalts
 - Qualitative, quantitative Zielvorgaben auf Produktbereichsebene
 - Einbeziehung der Betriebe in Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle (NKF-Produktrahmen = Gesamtproduktrahmen)
- Steuerungsunterstützung durch Segmentbildung
- Orientierung am Beteiligungsmanagement
 - Quantitative und qualitative Kennzahlen/Zielvorgaben
- Steuerung auf Basis von Analysen des Gesamtproduktportfolios



Akzeptanz und Wirkung

- In der Verwaltung
- Bei den Töchtern (verselbständigte Aufgabenbereiche)
- In der Politik



Fazit und Ausblick





Fazit

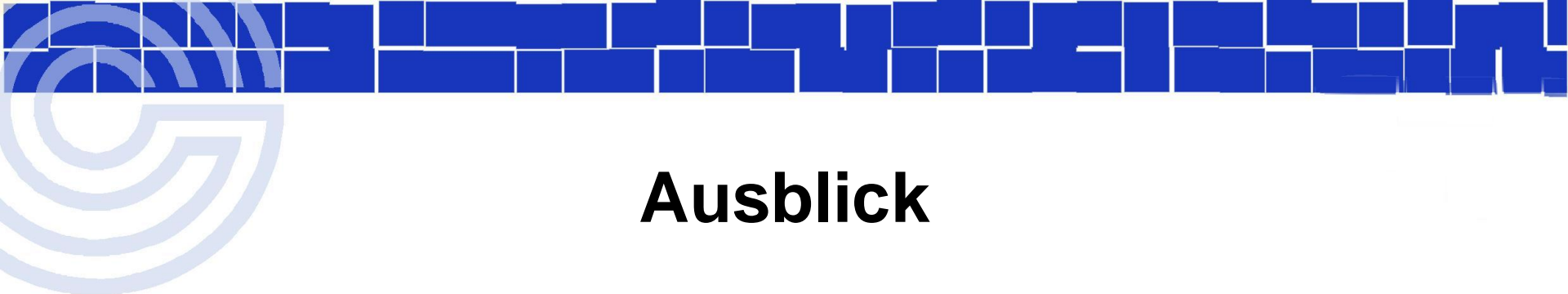
■ Was liefert der Gesamtabschluss?

- Finanzielle Ergebnisse der Ist-Vorgänge durch Konsolidierung
- Vermögens-, Schulden-, Finanz- und Ertragslage des „Konzerns Kommune“
- Transparenz und Rechenschaft
- Bildet die finanziellen Ergebnisse der Sachziele ab (nicht den Grad der Sachzielerreichung)
- Grundlage für bilanz-, finanz- und ergebnisorientierte Kennzahlen
- Weitere, konsolidierte Informationsbasis für die Gesamtsteuerung
- Bessere interkommunale Vergleichsmöglichkeiten
- Vereinheitlichung im „Konzern Kommune“ und ggf. „Eindämmung“ des Eigenlebens der Töchter
- ...
- Mehrarbeit in der Verwaltung



Fazit

- Was liefert der Gesamtabschluss nicht?
 - Ein ad hoc nutzbares Steuerungssystem
 - Eine aktuelle Steuerungsdatenbasis
 - Eine neue Steuerungsphilosophie
 - Eine Messung des Erreichungsgrades von Sachzielen
 - etc.



Ausblick

- Der Gesamtabschluss
 - Muss als „echtes“ Hilfsmittel noch identifiziert werden
 - Stellt eine Basis dar, die aktuell eher der Kommunalaufsicht hilft
 - Braucht Zeit
 - etc.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

